

ปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม

สุนิสา กัณฑ์พงษ์¹ เกียรติชัย กาฬสินธุ์² และ พันธุ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์³
มหาวิทยาลัยมหิดล ถนนวิภาวดีรังสิต พญาไท กรุงเทพฯ 10400

บทคัดย่อ

แนวคิดของการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน คือ การแสดงถึงการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม ที่เชื่อมโยงจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบที่จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการควมรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท จากกรณีศึกษาของบริษัทเนสท์เล่ จำกัด บริษัทยูนิลีเวอร์ จำกัด และบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด พบว่า 1) ความเข้ากันได้ (Compatibility) ทั้งในด้านวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแบบยึดหยุ่น (Organic) 2) การเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Complementary alliances) และ 3) การยึดมั่นในพันธกิจ (Commitment) ทั้งจากบริษัทและชุมชน จะสามารถทำให้เกิดการสร้างพันธมิตรดำเนินไป ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันได้สำเร็จ และทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การสร้างคุณค่าร่วมกัน / พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ / ความสามารถในการสร้างความยั่งยืน

* Corresponding Author : sunisa.guntapong@gmail.com, taku__t@hotmail.com

1 นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ

2 อาจารย์พิเศษ วิทยาลัยการจัดการ

3 อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการจัดการ

The Impact of Strategic-Alliance Characteristics on Successful “Creating Shared Value”

Sunisa Guntapong¹, Kiattichai Kalasin² and Phannaphatr Savetpanuvong³

Mahidol University, Vipawadee Rangsit Road, Phayathai District, Bangkok 10400

Abstract

Creating shared value (CSV) aims to transform social problems into business opportunities, thereby contributing to the solving of societal challenges while achieving competitive advantage and business sustainability. Building upon this concept, this study examined the characteristics of strategic alliances that affect the success of the CSV practice. We examined three private firms, which are Nestlé Co., Ltd., Unilever Co., Ltd., and Mitr Phol Group. We found that 1) organizational compatibility in terms of vision and corporate culture; 2) complementary skills; and 3) degrees of commitment of companies and communities have positive effects on the success of the CSV practice, which in turn translates into business and social sustainability.

Keywords : Creating Shared Value (CSV) / Strategic Alliances / Sustainability

* Corresponding Author : sunisa.guntapong@gmail.com, taku__t@hotmail.com

¹ Graduate Student, College of Management.

² Adjunct Lecturer, College of Management.

³ Lecturer, College of Management.

1. บทนำ

ปัจจุบันการทำธุรกิจขององค์กรถูกมองว่าเป็นระบบทุนนิยมที่หวังแต่ผลกำไรและอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้การดำเนินงานของธุรกิจเป็นส่วนประกอบหนึ่งของสังคม ซึ่งองค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะสร้างผลกระทบต่อสังคม คือ ปัญหาสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการผลิตของโรงงาน และการจัดการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholder management) ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจขององค์กรและสังคมมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรจึงมีหน้าที่ในการสร้างประโยชน์เพื่อสังคม โดยถือเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของธุรกิจ

ในอดีตองค์กรได้หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยเริ่มจากการจัดกิจกรรมในรูปแบบการทำบุญ บริจาคทรัพย์ เพื่อช่วยเหลือคนในสังคม ต่อมาจึงได้พัฒนาเป็นรูปแบบที่เรียกว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility - CSR) อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิด CSR มาใช้ในองค์กรมักถูกมองว่ากิจกรรม CSR ที่ทำกันอยู่ในปัจจุบันนี้ มีประโยชน์และก่อให้เกิดคุณค่าอย่างแท้จริงทั้งต่อองค์กรและสังคมหรือไม่ หรือเป็นการทำไปเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ การประชาสัมพันธ์องค์กร หรือการทำให้องค์กรรู้สึกดีที่ได้ช่วยสังคม [1]

ดังนั้น Porter และ Kramer [1] จึงได้เสนอทฤษฎีที่ก้าวไปอีกขั้นจากการทำ CSR คือ การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (Creating shared value - CSV) เพื่อแสดงให้เห็นว่าแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน องค์กรจะต้องสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนโดยรอบที่องค์กรดำเนินงานอยู่ไปพร้อมกัน

ในปัจจุบันจากการศึกษาที่ผ่านมาที่เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันมักมีขอบเขตการศึกษาเป็นภาพรวม [2] โดยอาจมีการศึกษาเพียงแค่ตัวอย่างการลดผลกระทบในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร หรือวิธีการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่ยังไม่มีการศึกษาลงลึกถึงรายละเอียดและวิธีการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชนในแต่ละด้าน รวมถึงยังไม่มีการศึกษาในเมืองไทยอย่างจริงจังถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน

2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ยึดหลักการกำหนดตลาดของธุรกิจจากสิ่งที่สังคมต้องการ โดยไม่ได้ตอบสนองแต่ความต้องการทางเศรษฐกิจทั่วไป โดยบริษัทสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจโดยการสร้างคุณค่าทางสังคมควบคู่กัน ซึ่งมีอยู่ 3 วิธี คือ การปรับเปลี่ยนวิธีการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ การกำหนดการผลิตต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่า และการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มชุมชนท้องถิ่นที่อยู่ในสถานที่ของบริษัทฯ ซึ่งสามวิธีที่แตกต่างนี้ แต่ละวิธีล้วนแล้วแต่เป็นส่วนหนึ่งของวงจรของการใช้คุณค่าร่วมกัน ซึ่งการปรับปรุงในพื้นที่หนึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสที่ดีกับพื้นที่อื่นๆ ต่อไป

1. การปรับเปลี่ยนวิธีการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ จากเดิมที่ธุรกิจผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาด ได้เปลี่ยนมาสู่การหันมาสนใจความต้องการพื้นฐานของสังคมเป็นหลัก ทั้งในด้าน การดูแลสุขภาพ การมีที่อยู่อาศัยที่ดีขึ้น การได้รับโภชนาการที่ดีขึ้น การมีฐานะการเงินที่มั่นคง และการมีสิ่งแวดล้อมที่ดี เป็นต้น

2. การปรับปรุงผลิตภาพใหม่ในห่วงโซ่คุณค่า ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจย่อมได้รับผลกระทบจากปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การจัดหาและจัดการทรัพยากร สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพใหม่ในห่วงโซ่คุณค่า และก่อให้เกิดโอกาสในการสร้างคุณค่าร่วมกันในห่วงโซ่คุณค่าระหว่างธุรกิจและสังคม

3. การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มชุมชนท้องถิ่น ความสำเร็จของธุรกิจย่อมได้มาจากการสนับสนุนของกลุ่มองค์กรต่างๆ และโครงสร้างพื้นฐานโดยรอบของธุรกิจนั้น ผลิตภาพและนวัตกรรมของธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกลุ่มย่อยที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มธุรกิจต่างๆ ที่ให้การสนับสนุน กลุ่มผู้จัดจำหน่าย กลุ่มผู้ให้บริการและการขนส่งพื้นฐาน รวมไปถึงหน่วยงานด้านวิชาการ สมาคมการค้าและองค์กรมาตรฐานสากล ที่ให้ความสนใจต่อชุมชนโดยรอบธุรกิจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อบริษัท

ในด้านองค์ประกอบที่ใช้ในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน มีหลักสำคัญอยู่ 4 ส่วนคือ

1. ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของบริษัท เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน

2. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

การพัฒนากลยุทธ์ให้แข็งแกร่งจะช่วยให้เกิดความชัดเจน และสามารถเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายได้

3. ด้านการจัดส่ง การสื่อสาร และ การให้ความช่วยเหลือลงไปสู่ชุมชน (Delivery)

การจัดส่ง การสื่อสาร และการให้ความช่วยเหลือ จะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เกิดจากการใช้ประโยชน์จากหลายๆ อย่าง ทั้งจากสินทรัพย์ ความเชี่ยวชาญในการทำงานและหน่วยงานธุรกิจภายในบริษัท โดยรวมทั้งจากภายนอกคู่ค้าและผู้มีส่วนได้เสียทุกคน

4. การวัดผลการดำเนินงาน

บริษัทที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวัดผลและสามารถเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่บริษัทได้ โดยทุกความสำเร็จจะต้องมีการแจ้งให้ทราบความคืบหน้าทั่วกัน

ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมในหัวข้อ การรวมตัวเป็นพันธมิตรระหว่างธุรกิจและชุมชน ซึ่งสัมพันธ์กับหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กร คือกลยุทธ์พันธมิตร (Strategic alliance) โดยหนึ่งในขั้นตอนที่สำคัญ คือ การคัดเลือกผู้ร่วมมือ (Partner selection) ควรพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 สิ่งคือ ความเข้ากันได้ (Compatibility) ความสามารถของพันธมิตร (Competencies) และการมีคำมั่นสัญญา (Commitment) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยชุมชนต้องเลือกและมองหาบริษัทที่ให้ความร่วมมือที่มีความเหมาะสมและสามารถทำงานร่วมกันยาวนานยั่งยืน และผลักดันให้ชุมชนสร้างตนเองให้ประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมมือที่ไม่ดีมักจะทำให้การร่วมมือเป็นพันธมิตรเกิดความล้มเหลวไปในที่สุด

3. การนำเสนอทฤษฎี

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาหาบริษัทที่จะมาเป็นพันธมิตร ควรพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 สิ่ง คือ ความเข้ากันได้ ความสามารถของพันธมิตร และ การมีคำมั่นสัญญา [3]

3.1 ความเข้ากันได้

หนึ่งในความสำเร็จในการจัดการควมรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท คือแนวคิดของทั้งสองต้องมีรูปแบบไปในทิศทางเดียวกัน (Concept of symmetry) โดยผู้วิจัยจะทำการพิจารณาในความเข้ากันได้ของชุมชนและบริษัท จาก 2 สิ่งนี้คือ

3.1.1 ความเข้ากันได้ด้านวิสัยทัศน์ (Compatible vision) โดยการจัดตั้งเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท คือแนวคิดของทั้งสองฝ่าย ต้องมีรูปแบบไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการมองเป้าหมายที่เหมือนกัน เพื่อประโยชน์ต่อชุมชนและบริษัท ซึ่งการมีเป้าหมายร่วมกันนั้นจะทำให้วิสัยทัศน์ของทั้งชุมชนและบริษัทมีรูปแบบที่เหมือนกันหรือสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อทั้งชุมชนและบริษัทมีวิสัยทัศน์ที่ไปด้วยกันได้ การที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของทั้งสองฝ่ายเพื่อทำให้การจัดการเพื่อเป็นพันธมิตร ประสบความสำเร็จในที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจะขอเสนอดังต่อไปนี้

ข้อนำเสนอ 1ก : ความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์ระหว่างชุมชนและบริษัท มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความน่าจะเป็นที่จะทำให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ประสบความสำเร็จ

3.1.2 ความเข้ากันได้ด้านวัฒนธรรม (Compatible culture) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในสถานที่ทำงาน เพราะถูกปลูกฝังอย่างจริงจังและมีการส่งต่อในส่วนของวิถีขององค์กรให้กับพนักงานที่เข้ามาทำงาน วัฒนธรรมได้สะท้อนให้เห็นความจริง ธรรมชาติและบุคลิกภาพขององค์กรอย่างแท้จริง วัฒนธรรมองค์กรมีหลายแบบ ซึ่งจากวรรณกรรมในปัจจุบันได้ทำการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรเป็นสองแบบคือแบบยืดหยุ่น (Organic) และแบบเครื่องจักร (Mechanistic) [4] โดยวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแบบยืดหยุ่น คือการกำหนดรูปแบบที่ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานและหน่วยงาน มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ง่าย ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักร คือรูปแบบที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด มีกฎระเบียบแบบแผนอย่างรัดกุม มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น มีการเปิดรับความคิดเห็นจากภายนอก เมื่อเทียบกับวัฒนธรรมองค์กร

แบบเครื่องจักร และเกิดการปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัทได้ดีกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักร ซึ่งจะมี ความซับซ้อนของระดับชั้นในองค์กรและระบบที่เข้มงวด ดังนั้นผู้วิจัยจะขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อนำเสนอ 1 ข : รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบ ยืดหยุ่นในองค์กรธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความน่าจะเป็นที่จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จมากกว่ารูปแบบขององค์กรแบบเครื่องจักร

3.2 ความสามารถของพันธมิตร

ความสามารถของพันธมิตร ที่มีลักษณะเติมเต็มซึ่งกันและกัน (Complementary alliances) จะส่งเสริมการแข่งขันและความสามารถบางส่วนที่องค์กรไม่มี ได้มากกว่าการเป็นพันธมิตรแบบร่วมกันเพื่อเพิ่มขนาดองค์กร (Scale alliances) ซึ่งการส่งเสริมการแข่งขันและความสามารถบางส่วนที่องค์กรขาด จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว [4] โดยการเสริมสร้างทักษะซึ่งกันและกันของพันธมิตรสามารถนำไปสู่ความแข็งแกร่งของกิจการ ทักษะประสบการณ์ต้องเฉพาะเจาะจงและสามารถใช้งานได้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ชุมชนนำเสนอ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำโครงการของชุมชนควรเลือกที่จะเป็นพันธมิตรกับบริษัทที่อยู่ในรูปแบบเดียวกับชุมชน ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะที่ชุมชนต้องการและเติมเต็มทักษะความสามารถซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าบริษัทที่เป็นพันธมิตรกันแบบเติมเต็มทักษะ ความสามารถ และทรัพยากร ซึ่งกันและกัน สามารถแสวงหาทรัพยากรใหม่ที่แตกต่างในด้านต่างๆ จากพันธมิตรของพวกเขาเพื่อเติมเต็มซึ่งกันและกัน [5] ดังนั้นผู้วิจัยจะขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อนำเสนอ 2 : การเป็นพันธมิตรกันในแบบเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความน่าจะเป็นที่จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จมากกว่าการเป็นพันธมิตรแบบร่วมกันเพื่อเพิ่มขนาดองค์กร

3.3 ยึดมั่นในพันธกิจ

การรักษาความมุ่งมั่นสัญญาที่มาจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำของชุมชนและบริษัท สามารถที่จะเป็นส่วนสำคัญ

ที่ก่อให้เกิดการปลุกปั้นของคนในชุมชนและบริษัทให้เกิดความเข้าใจ บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และประสบความสำเร็จในการร่วมมือกันสร้างพันธมิตรให้เกิดขึ้น [5] ดังนั้นผู้วิจัยจะขอเสนอแนะดังนี้

ข้อนำเสนอ 3 : การยึดมั่นในพันธกิจของระดับผู้บริหารองค์กรทั้งสองที่มีต่อกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความน่าจะเป็นที่จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จ

4. ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้ ใช้ระเบียบการวิจัยแบบการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษาและการวิจัยเชิงสังเกตมาเป็นเครื่องมือผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์บริษัทที่มีการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน โดยทำการเลือกบริษัทที่มีการจัดทำารสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันในแผนประกอบการดำเนินงานผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาบริษัทที่มีการดำเนินการ การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน มาไม่ต่ำกว่า 5 ปี และมีการดำเนินการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและสุขภาพ เพราะมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ตามหลักเกณฑ์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ [6] ซึ่งกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและสุขภาพนี้ อยู่ในหลักเกณฑ์เป้าหมายที่ 2 และ เป้าหมายที่ 3 โดยในเป้าหมายที่ 2 (Zero hunger) มีจุดมุ่งหมายในการขจัดความหิวโหย และมีความมั่นคงทางอาหาร รวมถึงด้านโภชนาการและส่งเสริมการเกษตรแบบยั่งยืน [6] ส่วนในเป้าหมายที่ 3 (Good health and well-being) มีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมความกินดีอยู่ดีในทุกช่วงอายุ [6]

จากกฎเกณฑ์ข้างต้น มีบริษัทที่โดดเด่นในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันอยู่ 3 บริษัท ซึ่ง 2 บริษัทเป็นบริษัทข้ามชาติ คือ บริษัท เนสต์เล่ จำกัด (Nestle Co., Ltd.) และบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด (Unilever PLC) และอีก 1 บริษัทเป็นบริษัทภายในประเทศไทย คือ บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด โดยบริษัท เนสต์เล่ จำกัด มีความเชื่อไว้ในแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกันทางสังคมตั้งแต่ปี ค.ศ. 1866 [7] ส่วนบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด ได้เริ่มต้นการสร้างคุณค่าร่วมกันทางสังคมตั้งแต่ ค.ศ. 1998 [8] ในขณะที่บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด มีการตระหนักถึงแนวคิด

การพัฒนาสังคมมากกว่า 10 ปี เช่น ได้ก่อตั้งโครงการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 [9]

4.1 การดำเนินการวิจัย

4.1.1 รวบรวมหาข้อมูลบริษัทที่มีการดำเนินงานในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันระหว่างบริษัทกับชุมชน การเก็บข้อมูลมุ่งเน้นไปที่บริษัทที่ได้ทำการจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์เป็นหลัก เนื่องจากมีการแสดงข้อมูลอยู่ในรายงานประจำปี (Annual report)

4.1.2 ทำการคัดเลือกบริษัทที่จะนำมาใช้เป็นที่กรณีศึกษา โดยพิจารณาบริษัทที่มีนโยบายในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน มากกว่า 5 ปี และยังคงดำเนินการกิจกรรมการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งในปี ค.ศ. 2008 เพราะเกิดวิกฤติการณ์ทางการเงินในสหรัฐ และยุโรป ทำให้บริษัทส่วนใหญ่ลดหรือตัดงบประมาณในการทำกิจกรรมทางสังคม

4.1.3 ทำการสืบค้นข้อมูลของบริษัท เนสท์เล่ จำกัด บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด และ บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด จากข้อมูลทฤษฎีได้แก่ รายงานประจำปี รายงานการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน สื่อวีดิทัศน์เพื่อนำมาตรวจสอบปัจจัยที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ว่าสอดคล้องกับทฤษฎีที่นำเสนอข้างต้นหรือไม่

5. กรณีศึกษา

5.1 การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันของบริษัท เนสท์เล่ จำกัด

บริษัท เนสท์เล่ จำกัด เป็นบริษัทด้านโภชนาการและสุขภาพชั้นนำของโลก โดยมีวิสัยทัศน์องค์กรที่มุ่งมั่นที่ว่าเป็นผู้นำของทางด้านโภชนาการ ภายใต้คำขวัญที่ว่า “Good Food, Good Life” ซึ่งแสดงถึงคำมั่นสัญญาของบริษัทที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อ “ให้ผู้บริโภคได้รับทั้งความอร่อยและคุณค่าทางโภชนาการ ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคในระยะยาว” [7]

ในการประกอบธุรกิจนั้น บริษัท เนสท์เล่ จำกัด ยังได้ยึดหลักในการสร้างคุณค่าร่วมกันมาโดยตลอด โดยได้วิเคราะห์ในทุกขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัทฯ และเล็ง

เห็นว่าสิ่งที่บริษัทฯ มีศักยภาพสูงสุดในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม ก็คือเรื่องโภชนาการ น้ำ และการพัฒนาชนบท ซึ่งการดำเนินงานในด้านต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และมีความหมายอย่างยิ่งต่อความเป็นอยู่ของประชาชนในประเทศที่บริษัทฯ เข้าไปดำเนินธุรกิจ

ในด้านของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องด้วยบริษัท เนสท์เล่ จำกัด ถือเป็นองค์กรที่ใหญ่และมีสาขาต่างๆ อยู่ในหลายประเทศทั่วโลก จึงทำให้มีความหลากหลายในองค์กรในทุกด้าน โดยความแข็งแกร่งจากการปรับตัวของบริษัท เนสท์เล่ จำกัด จากความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้ ได้ทำให้บริษัท เนสท์เล่ จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ คำมั่นสัญญาจากผู้บริหารระดับสูงที่ได้กล่าวไว้ในรายงานประจำปีและช่องทางสื่อสารต่างๆ ได้แสดงถึงการยึดมั่นหลักปฏิบัติทางธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน จึงทำให้มั่นใจว่าพนักงานในองค์กรทุกคนจะเข้ามาร่วมทุ่มเท พัฒนาชุมชน เพื่อให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันสำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท เนสท์เล่ จำกัด

ความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนที่บริษัท เนสท์เล่ จำกัด เข้าไปซื้อวัตถุดิบทางการเกษตร และแรงงานท้องถิ่นมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจและผู้ถือหุ้น ด้วยการพัฒนาชุมชนห่างไกล มีการสร้างงาน และส่งเสริมการผลิตผลิตผลทางการเกษตรแบบยั่งยืน รวมทั้งการรับซื้อผลิตผลโดยตรงจากเกษตรกรผู้ผลิตและพ่อค้าคนกลางรายย่อย บริษัท เนสท์เล่ จำกัด ไม่เพียงช่วยดูแลผู้ผลิตและคุณภาพของผลิตผล แต่ยังช่วยก่อให้เกิดผลดีระยะยาวต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นและคุณภาพชีวิตของคนในชนบทอีกด้วย บริษัท เนสท์เล่ จำกัด ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาการผลิตผลิตผลทางการเกษตร ปรับปรุงสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของเกษตรกรและชุมชนในชนบท ตลอดจนพัฒนาระบบการผลิตเพื่อให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ จะได้รับวัตถุดิบในราคาที่สามารถแข่งขันได้ รวมทั้งมีคุณภาพและความปลอดภัยตามที่กำหนด

จากกรณีศึกษาของบริษัท เนสท์เล่ จำกัด ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัท เนสท์เล่ จำกัด ในภาพรวมสอดคล้องกับหลักการสร้างคุณค่าที่ใช้

ร่วมกัน โดยพบว่า บริษัท เนสท์เล่ จำกัด เป็นบริษัทด้านโภชนาการและสุขภาพชั้นนำของโลก จากแนวคิด “Good Food, Good Life” พันธกิจคือการมอบทางเลือกที่มีรสชาติและคุณค่าด้านโภชนาการสูงสุด บริษัท เนสท์เล่ จำกัด ได้มีการดำเนินธุรกิจ โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจนและได้ยึดหลักในการสร้างคุณค่าร่วมกันมาโดยตลอดในประเด็นหลักได้แก่ ด้านโภชนาการ ทรัพยากรน้ำ และการพัฒนาชุมชน ซึ่งสัมพันธ์กับข้อเสนอในด้าน การความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์ ซึ่งบริษัท เนสท์เล่ จำกัด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างคุณค่าที่เข้าร่วมกัน ให้ประสบความสำเร็จ ในด้านของวัฒนธรรมองค์กร บริษัท เนสท์เล่ จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีความหลากหลาย ทุ่มเททำงานเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำและให้โอกาสเท่าเทียมกันสำหรับทุกคนทุกระดับ พร้อมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน และมีการสื่อสารกันภายในองค์กรตลอดเวลาเพื่อส่งต่อความมุ่งมั่นสู่ภายนอก ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบยืดหยุ่น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรยังมีความมุ่งมั่นในพันธกิจที่จะทำการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชากรในสังคมและผู้ถือหุ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “เราเชื่อว่าเราสามารถสร้างคุณค่าร่วมกันต่อผู้ถือหุ้นและสังคมโดยการดำเนินธุรกิจ ในลักษณะที่มองจากการแก้ไขปัญหาสังคมในด้านต่างๆ ทั้งด้านโภชนาการ การพัฒนาน้ำ และการพัฒนาชุมชน บริษัท เนสท์เล่ จำกัด สร้างโอกาสในการเชื่อมโยงการค้าดำเนินธุรกิจหลักไปพร้อมกับการแก้ปัญหาสังคม” ซึ่งตรงกับข้อนำเสนอในเรื่องการยึดมั่นพันธกิจของผู้บริหาร และจากข้อนำเสนอในเรื่องการมีส่วนร่วมเต็มเต็มทักษะความสามารถซึ่งกันและกันนั้น จะเห็นได้ว่า บริษัท เนสท์เล่ จำกัด ทุ่มเทในการพัฒนาชุมชน โดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิถึปฏิบัติและระบบเกษตรกรรมที่ยั่งยืน ทั้งในด้านเงินลงทุน เทคโนโลยี และมีโครงการในการเสริมสร้างพัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับการเกษตร การแสวงหาเมล็ดพันธ์และต้นกล้าที่มีคุณภาพมาให้เกษตรกร ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้การผลิตของเกษตรกรมีประสิทธิภาพในระยะยาวสร้างรายได้ให้กับเกษตรกร รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ทางด้านเกษตรกรรมแก่ผู้จัดหาวัตถุดิบให้กับบริษัทฯ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า บริษัท เนสท์เล่ จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจด้วย

การสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจไปพร้อมกับการสร้างคุณค่าทางสังคม ซึ่งทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 3 ด้านในการสรรหาพันธมิตรที่ผู้วิจัยนำเสนอได้อย่างชัดเจน

5.2 การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด

บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด หนึ่งในบริษัทเครื่องอุปโภคบริโภคที่ใหญ่ที่สุดและเก่าแก่ที่สุดของโลก เริ่มก่อตั้งในทศวรรษ 1890 โดย วิลเลียม เฮสเกอร์ ลีเวอร์ ผู้ก่อตั้งบริษัท ลีเวอร์ บราเธอร์ส โดยเริ่มจากสปูนชอล์ดที่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่อันเป็นการปฏิวัติครั้งใหญ่ ที่ช่วยในด้านการทำความสะอาดและสุขอนามัยของประชาชนในประเทศอังกฤษยุคสมัยวิกตอเรีย ปลายศตวรรษที่ 19 ในปี ค.ศ. 1930 บริษัทได้ทำการควบรวมกับ บริษัท มาการีน ยูเนียน จำกัด (Margarine Union Limited) ซึ่งเป็นบริษัทจากประเทศเนเธอร์แลนด์ หลังจากการควบรวมทางผู้บริหารจึงได้เปลี่ยนชื่อของบริษัท เป็นบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด โดยบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด นั้นถือเป็นบริษัทหนึ่งที่ทำเพื่อสังคมมากที่สุดในยุคนั้น บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดจัดทำโครงการต่างๆ ที่ปรับปรุงพนักงานจำนวนมาก และสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบต่อสังคมในแง่ดี ทำให้สุขอนามัยและการดูแลเอาใจใส่ส่วนบุคคลเป็นเรื่องง่าย และปรับปรุงโภชนาการโดยการเติมวิตามินในอาหารต่างๆ ในชีวิตประจำวัน ทุกวันนี้ บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด ยังคงเชื่อว่าความสำเร็จจะหมายถึง การดำเนินการด้วย “มาตรฐานที่สูงที่สุดของความรับผิดชอบต่อพนักงาน ผู้บริโภค สังคม และโลกที่เราอาศัยอยู่” ในช่วงปีต่างๆ ที่ผ่านมา บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด ได้มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อค้นหาแหล่งทรัพยากรของวัตถุดิบที่ยั่งยืน ปกป้องสิ่งแวดล้อม สนับสนุนชุมชนท้องถิ่นและอื่นๆ

วัตถุประสงค์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดตระบุนว่าความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ บริษัทต้องมี “มาตรฐานสูงสุดของพฤติกรรมองค์กร เพื่อทุกๆ คนที่บริษัทฯ ทำงานด้วย เพื่อชุมชนที่บริษัทฯ ตั้งอยู่ และเพื่อสิ่งแวดล้อมที่บริษัทฯ ได้สร้างผลกระทบ” วิสัยทัศน์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดได้สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทจะสร้างการเติบโตให้ธุรกิจโดย

ไม่ยอมประนีประนอมความมุ่งมั่นของบริษัทที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งแนวคิดนี้ได้กระจายตัวไปยังทุกสิ่งและทุกกิจกรรมที่บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดทำ เริ่มตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดไปจนถึงการทำให้ผู้บริโภคได้มีชีวิตอย่างยั่งยืนยาว ซึ่งเมื่อดูแล้วจะเห็นว่าวิสัยทัศน์ที่ต้องการทุ่มเทเพื่อสังคม ทำให้บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด พร้อมที่จะลงมาสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับชุมชน [10]

จากบทความที่มาจาก Paul Polman ประธานบริหารคนปัจจุบันของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด ทำให้เห็นว่าบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด ยังคงเชื่อว่าธุรกิจที่จัดการกับทั้งข้อกังวลของประชาชนและการพยายามลดปัญหาสิ่งแวดล้อมจะสามารถสร้างความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาวได้ ดังนั้น บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างต้นแบบธุรกิจใหม่ที่ทำให้การเติบโตของบริษัทฯ ต้องควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคมและปราศจากผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม ความคิดดังกล่าวนี้อยู่ที่ศูนย์กลางของแผนการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืนของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดและวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

หลักการเกษตรยั่งยืนของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด (Unilever sustainable agriculture code) เริ่มดำเนินการขึ้นในปี พ.ศ. 2553 บริษัทได้ เข้าไปมีส่วนกับเกษตรกรรายย่อยอย่างน้อย 500,000 รายและผู้จัดจำหน่ายสินค้ารายย่อย 75,000 รายในเครือข่ายห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท และจากผลการดำเนินงานของยูนิลีเวอร์บริษัทได้เพิ่มจำนวนผู้ปลูกชาที่ได้รับการอบรมในข้อปฏิบัติที่ยั่งยืนราวๆ 450,000 ราย

จากกรณีศึกษาของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างการเติบโตให้ธุรกิจ โดยมุ่งมั่นที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น เพื่อให้ผู้บริโภคได้ใช้ชีวิตอย่างยั่งยืน ซึ่งวิสัยทัศน์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดนี้ สัมพันธ์กับข้อนำเสนอในเรื่องความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมขององค์กร บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด มีคนหลากหลายเพศ เชื้อชาติ ไม่แบ่งแยกระดับ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีมาตรฐานสูงสุดของพฤติกรรมกับทุกคนที่บริษัทร่วมงานด้วย กับ

ชุมชนที่บริษัทฯ ได้เข้าไปสัมผัส และกับสิ่งแวดล้อมที่บริษัทฯ ได้สร้างผลกระทบ จึงทำให้เห็นว่าเป็นวัฒนธรรมที่ปลูกฝังเรื่องจิตสำนึกเรื่องสังคมและมีการสื่อสารพันธกิจกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรในเรื่องความพร้อมที่จะลงไปช่วยเหลือสังคม ถือว่ามีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบยืดหยุ่น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความพร้อมและแน่วแน่ในการที่อยากจะเพิ่มเติมและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับชุมชน โดยในมุมมองของผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด ก็แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่และมุ่งมั่นในพันธกิจที่จะดำเนินการเพื่อปรับปรุงสุขภาพและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “เราเน้นการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในสังคมและชุมชน เราเน้นการทำงานร่วมกับผู้ร่วมธุรกิจมากมาย ตั้งแต่กลุ่มเกษตรกรไปจนถึงองค์กรกลางเพื่อช่วยเหลือพัฒนาคุณภาพชีวิต และก่อให้เกิดความยั่งยืนทั้งกับชุมชนและองค์กร” ซึ่งจะเห็นว่าสอดคล้องในด้านการยึดมั่นในพันธกิจของผู้บริหาร ส่วนข้อนำเสนอของการเพิ่มเติมทักษะความสามารถซึ่งกันและกัน จะเห็นได้ชัดว่า บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัดมีการจัดหาวัตถุดิบทางการเกษตรจากแหล่งผลิตที่ยั่งยืน 100% นอกจากนี้บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด ยังคงทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนโดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักการเกษตรยั่งยืนของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด ซึ่งมีการลงทุนการใช้เทคโนโลยี มีการลงมือเข้าไปช่วยชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตอย่างชัดเจน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจด้วยการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจไปพร้อมกับการสร้างคุณค่าทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 3 ด้าน ในการสรรหาพันธมิตรที่ผู้วิจัยนำเสนอได้อย่างชัดเจน

5.3 การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันของบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด

กลุ่มมิตรผลถือกำเนิดครั้งแรกในปี พ.ศ. 2489 ที่จังหวัดราชบุรี โดยเริ่มจากอุตสาหกรรมในครัวเรือนขนาดเล็กที่ผลิตน้ำเชื่อมเข้มข้นส่งขายให้โรงงานผลิตน้ำตาลทราย สู่การพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมโรงงานที่สามารถผลิตน้ำตาลทรายได้เองในปี พ.ศ. 2499 และต่อมาได้ขยายกิจการโรงงานเพื่อรองรับความต้องการของตลาด

ที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง จนกลายเป็นผู้ผลิตและส่งออกน้ำตาลอันดับหนึ่งของประเทศไทย [9]

ด้วยความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คือ “เราจะเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกในอุตสาหกรรมน้ำตาลและชีวพลังงานโดยการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการจัดการ” และปรัชญาที่กล่าวว่า มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เชื่อในคุณค่าของคน ตั้งอยู่ในความเป็นธรรม และรับผิดชอบต่อสังคมที่มีมิตรผลพัฒนาธุรกิจควบคู่กับการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมเพราะเชื่อในการ “ร่วมอยู่ ร่วมเจริญ” ที่ต่างต้องเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

สำรวจจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้กล่าวว่า กลุ่มมิตรผลให้ความสำคัญและสนับสนุนการลงทุนในด้านการศึกษาและพัฒนาในด้านการปลูกอ้อยที่ให้ประสิทธิภาพสูงสุดแก่ชุมชน ตั้งแต่เรื่องการเตรียมดิน พัฒนาพันธุ์อ้อยที่ได้คุณภาพ วิธีการปลูก ระบบชลประทาน การบำรุงต่อ และการเก็บเกี่ยว เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่ออันแรงกล้าของมิตรผลที่ว่า เมื่อ “ชุมชนแข็งแรง มิตรผลก็แข็งแรง”

นอกจากนี้ ทางบริษัทฯ ยังปรับระบบและวิธีการจัดการในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (In-process alignment) โดยสนับสนุนให้พนักงานและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนในรูปของกองกำลังมิตรผลอาสา ซึ่งพนักงานจิตอาสาเหล่านี้จะสลับสับเปลี่ยนกันออกไปช่วยเหลืองานชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อว่า “การมีส่วนร่วม” ถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาธุรกิจและสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน จนวันนี้ กลุ่มมิตรผลได้มีแนวร่วมไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คู่ค้า เกษตรกรชาวไร้อ้อย พันธมิตรทางธุรกิจ ฯลฯ โดยบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะ “สร้างคุณค่า สร้างอนาคต” ให้กับสังคมไทย ให้หยั่งรากฝังลึกจนเติบโตเป็นวัฒนธรรมที่เหนียวแน่นขององค์กรสู่หนทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป ในองค์กรของกลุ่มมิตรผลนั้นไม่มีนโยบายในการเลือกปฏิบัติกับบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการ กีดกันทางเพศ ทางศาสนา ทางชนชั้น วรรณะ ทางภาษา ทางเชื้อชาติ โดยยึดถือปรัชญาขององค์กรที่ว่า “เชื่อในคุณค่าของคน” องค์กรจึงส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความรอบรู้ในงานที่ทำ อีกทั้งยังสามารถนำความรู้ประสบการณ์ และความชำนาญงานที่

แตกต่างกันของแต่ละบุคคลมาร่วมพัฒนาองค์กร

นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมิตรผลวิจัยพัฒนาอ้อยและน้ำตาล จำกัด กลุ่มมิตรผลได้ริเริ่มโครงการสำคัญที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อชาวไร้อ้อยในประเทศไทยมากมาย โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพชาวไร่ที่มุ่งเน้นให้ความรู้ส่งเสริมทักษะความชำนาญ มีการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการจัดการมาสู่เกษตรกร เพื่อช่วยในการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนในอาชีพการปลูกอ้อย ซึ่งทาง บริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด เชื่อว่า ความพยายามและมาตรการเหล่านี้ จะสามารถที่จะช่วยเพิ่มกำไรให้กับเกษตรกรได้อย่างยั่งยืน [11] จากกรณีศึกษาของ บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด จะเห็นได้ว่า การดำเนินธุรกิจขององค์กรได้มุ่งเน้นในการร่วมมือสร้างคุณค่าในสังคม โดยสอดคล้องกับข้อแนะนำเสนอในความความเข้ากันได้ ระหว่างชุมชนและองค์กรนั้น โดยได้เน้นย้ำในวิสัยทัศน์และปรัชญาการดำเนินงานที่จะพัฒนาธุรกิจไปควบคู่พร้อมกับการพัฒนาสังคม ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะองค์กรที่หลากหลายทางศาสนา ทางชนชั้น วรรณะ ทางภาษา ทางเชื้อชาติ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น และรูปแบบภายในองค์กร อีกทั้งยังได้มีการใช้ระบบ In-process alignment ซึ่งมุ่งเน้นที่การดำเนินงานโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน ดังนั้นในการดำเนินการโครงการต่างๆ ของกลุ่มมิตรผลได้ให้ความสำคัญในการช่วยพัฒนาศักยภาพความสามารถของคนในชุมชน ทั้งในด้านทักษะความรู้ การนำเทคโนโลยี การพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับการเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์กรและชุมชนรวมทั้งในส่วนของผู้บริหารองค์กรยังได้มีความมุ่งมั่นให้ความสำคัญในการพัฒนาชุมชน โดยเชื่อว่าการที่ชุมชนแข็งแรงจะส่งผลทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

6. ผลการวิจัย

เมื่อพิจารณาจากกรณีศึกษาข้างต้น จะพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของแต่ละบริษัท ที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม ในด้านการคิดสรรพินมิตร์แสดงไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งสามกับองค์ประกอบในการคัดสรรพันธมิตรเพื่อสร้างคุณค่าร่วมกัน

ปัจจัย	บริษัท		
	บริษัท เนสท์เล่ จำกัด	บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด	บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด
ความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์	มี: พัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ บริโภค	มี: ความรับผิดชอบต่อ พนักงาน ผู้บริโภค ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	มี: พัฒนารูปร่างควบคู่กับชุมชน และสิ่งแวดล้อม
ความเข้ากันได้ของ วัฒนธรรมองค์กร	มี: เน้นความยืดหยุ่น	มี: เน้นความยืดหยุ่น	มี: เน้นความยืดหยุ่น
การเป็นพันธมิตรกันแบบเติม เต็มความสามารถ	มี: ส่วนร่วมในการพัฒนา ศักยภาพของชุมชน	มี: ส่วนร่วมในการพัฒนา ศักยภาพของชุมชน	มี: ส่วนร่วมในการพัฒนา ศักยภาพของชุมชน
การยึดมั่นพันธกิจของ ผู้บริหารองค์กร	มี: ยึดมั่นในการพัฒนา องค์กรและสังคมอย่าง ยั่งยืน	มี: ยึดมั่นในการพัฒนา องค์กรและสังคมอย่าง ยั่งยืน	มี: ยึดมั่นในการพัฒนาองค์กร และสังคมอย่างยั่งยืน

1. ความเข้ากันได้ระหว่างชุมชน โดยพิจารณาในสององค์ประกอบหลักคือ

1.1 ความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์ระหว่างชุมชนและบริษัทที่ดีให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จ

1.2 วัฒนธรรมองค์กรในแบบยืดหยุ่น จะทำให้องค์กรสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับชุมชนประสบความสำเร็จมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักร

2. การเป็นพันธมิตรกันในแบบเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและชุมชน จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จ

3. การยึดมั่นในพันธกิจที่จะมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันของระดับผู้บริหารองค์กรทั้งบริษัทและชุมชน จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จ

7. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

องค์กรสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจโดยการสร้างคุณค่าทางสังคมควบคู่กัน ซึ่งมีอยู่ 3 วิธี คือ การปรับเปลี่ยน

วิธีการคิด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ การกำหนดการผลิตต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่า และการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มชุมชนท้องถิ่นที่อยู่ในสถานที่ของบริษัทฯ ซึ่งสามวิธีที่แตกต่างนี้ แต่ละวิธีเป็นส่วนหนึ่งของการใช้คุณค่าที่ร่วมกัน

จากการศึกษากรณีศึกษาของบริษัท เนสท์เล่ จำกัด บริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด และบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ในด้านการคัดสรรพันธมิตร ชุมชนต้องพิจารณาหาบริษัทที่จะมาเป็นพันธมิตรกันจากองค์ประกอบ 3 สิ่งคือ

1. ความเข้ากันได้ระหว่างชุมชนและองค์กร โดยดูจากสององค์ประกอบหลักคือ ความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์และรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทควรมีรูปแบบยืดหยุ่น

2. การเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์กรและชุมชน

3. การยึดมั่นในพันธกิจ ที่จะมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันของระดับผู้บริหารองค์กรทั้งบริษัทและชุมชน

ข้อเสนอแนะในประเภทการจัดการสร้างรูปแบบของการร่วมมือกันระหว่างชุมชนกับองค์กรคือ ควรจะมีรูปแบบ

ในการให้ความร่วมมือกันในลักษณะการจัดทำสัญญาแบบไม่ได้เป็นหุ้นส่วนกัน (Non-equity contracts) เพราะเป็นรูปแบบที่ใช้มากที่สุด รูปแบบนี้มีข้อดีคือ ง่ายในการที่จะริเริ่มโครงการขึ้น และใช้ระยะเวลาในการทำโครงการได้รวดเร็วในการเห็นผลลัพธ์ และลักษณะการรวมตัวกันแบบนี้จะมีความยืดหยุ่นอย่างมากจึงใช้ได้กับชุมชนในหลายๆ กลุ่มอุตสาหกรรม แต่ข้อเสียคือ บางครั้งการที่มีความยืดหยุ่นมากเกินไปอาจทำให้ขาดในเรื่องของความเชื่อใจและคำมั่นสัญญาระหว่างชุมชนและองค์กรที่จะทำ ซึ่งสามารถแก้ไขข้อเสียได้ด้วยการ ใช้ความทุ่มเทของทั้งสองฝ่าย โดยมีผู้นำองค์กรของทั้งสองให้คำยืนยันเพื่อสร้างความเชื่อมั่นอันหนึ่งอันเดียวกันของชุมชนและองค์กรในการที่จะสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นร่วมกัน

การวิจัยที่ต่อเนื่องจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอให้ทำการวิจัยเพิ่มเติมในการหาบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษาควรมีจำนวนมากกว่านี้และมีความหลากหลายในแต่ละอุตสาหกรรม เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่ครอบคลุมมากขึ้น นอกจากนี้อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านผลจากการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันในการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ต่างๆ ในประเทศ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย

8. เอกสารอ้างอิง

- Porter, M. and Kramer, M., 2011, "Creating Shared Value; How to Reinvent Capitalism-and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, 89 (1/2), pp. 62-77.
- Bockstette, V. and Stamp, M., 2011, *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution*, Foundation Strategy Group.
- Delios, A. and Singh, K., 2005, *Strategy for Success in Asia*, Wiley, Singapore.
- Courtright, JA., Fairhurst, GT., and Rogers, LE. 1989, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic System," *Academy of Management Journal*, 32 (4), pp. 773-802.
- Dussauge, P., Garrette, B. and Mitchell, W., 2000, "Learning from Competing Partners : Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia," *Strategic Management Journal*, 21 (2), pp. 99-126.
- United Nations, 17 Goals to Transform Our World [Online], Available : <http://www.un.org/sustainabledevelopment/> [2016, February 18].
- Nestle Co., Ltd., Nestlé in society Creating Shared Value and Meeting Our Commitments 2015 [Online], Available: <http://www.nestle.com> [2014, March 4].
- Unilever PLC, Sustainable Agriculture. [Online], Available : <http://www.unilever.com> [2016, August 20].
- Mirt Phol Group, About Us [Online], Available: http://www.mitrphol.com/index.php/th/about__us/index.html [2016, August 20].
- Unilever PLC., Sustainable-living [Online], Available : <https://www.unilever.co.th> [2014, March 4].
- Mirt Phol Group., Sustainability Report 2013 [Online], Available: <http://www.mitrphol.com> [2016, August 20].

